



دوران العمل في المنظمة كمعيق لتحقيق فعاليتها

work rotation in the organization as a obstructive to its effectiveness

طهاري محمد

جامعة لونيبي علي البلدية 2 (الجزائر)

Medgmml@gmail.com

المخلص:	معلومات المقال
في ظل التنافس الشديد والتغيرات المستمرة التي تشهدها البيئة التنظيمية، تسعى المنظمات إلى الريادة والتميز من خلال توفير ظروف حسنة للعمل منها المالية، التنظيمية والإنسانية، الأمر الذي يدفع بالأفراد في المنظمات التي لم تستطع مواكبة التغيرات الحاصلة والتكيف معها إلى تركها والتخلي عن مناصبهم والبحث عن البديل الجيد الذي يضمن لهم مستقبل أفضل، وهذا التترك يؤثر بالسلب على المنظمة إذا ارتفعت نسبته، حيث أن دوران العمل يعد أحد المعوقات التي تحول دون تحقيق المنظمات لفعاليتها، ومن خلال هذا المقال سنحاول التعرف على أهم أشكال دوران العمل والأسباب المؤدية له والعوامل المؤثرة فيه، بالإضافة إلى كيفية قياسه والآثار والتكاليف المترتبة عنه.	تاريخ الارسال: 20 ماي 2021 تاريخ القبول: 22 جوان 2021 الكلمات المفتاحية: ✓ دوران العمل: ✓ التترك الوظيفي: ✓ معوقات تنظيمية: ✓ الفعالية التنظيمية:
Abstract :	Article info
Due to the continuous changes taking place in the organizational environment, organizations are seeking excellence by providing good working conditions. This is causing individuals in organizations that couldn't keep up with the changes and adapt to it to leave their positions and search for a good alternative that guarantees them a better future. This move negatively affects the organization if its rate increases, as the work flow is one of the obstacles preventing organizations from achieving its effectiveness. Through this article, we will try to identify the most important forms of work turnover, the reasons for it, the factors affecting it, in addition to how it is measured, its effects and the costs associated with it.	Received 20 May 2021 Accepted 22 June 2021 Keywords: ✓ Work rotation: ✓ Job leaving: ✓ Organizational obstacles: ✓ Organizational effectiveness:

مقدمة:

خاصة وعلى فعاليتها بصفة عامة. ومن خلال ما سبق يمكننا طرح التساؤلات التالية:

- ماهي أشكال دوران العمل والأبعاد المرتبطة به؟
- ماهي أسباب دوران العمل والعوامل المؤثرة فيه؟
- كيف يمكن قياس دوران العمل؟ وماهي الآثار المترتبة عنه؟

وللإجابة على الأسئلة السابقة تم تقسيم المقال إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي:

القسم الأول: مفهوم، أشكال وأبعاد دوران العمل.

القسم الثاني: أسباب دوران العمل والعوامل المؤثرة فيه.

القسم الثالث: قياس دوران العمل والآثار المترتبة عنه.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أهم أشكال دوران العمل ومختلف أبعاده، بالإضافة إلى الأسباب المؤدية إليه محاولة الكشف عن أهم العوامل المؤثرة فيه والتي قد تكون سبب في ارتفاع معدله، كما تهدف إلى معرفة كيفية قياسه من أجل معرفة مدى فعالية المنظمة والحكم عليها، ومعرفة أهم الآثار المترتبة عنه وتأثيره على فعالية المنظمة.

2. مفهوم، أشكال وأبعاد دوران العمل

1.2 مفهوم دوران العمل:

يعرف دوران العمل بأنه الحالات المتعددة لترك الأفراد العاملين في المنظمات الخاصة بهم، لالتحاق بوظائف مماثلة في منظمات منافسة أو منظمات تتصف بمزايا متعددة لا تتوافر فيها هذه المزايا أو الخصائص، عموما يقصد بمعدل دوران العمل نسبة الأفراد الذين يتركون المنظمة لسبب أو لآخر، وبالتالي فإن ارتفاع أو انخفاض هذا المعدل يعكس قوة أو ضعف وفعالية المنظمة. (بربر، 1997، صفحة 76)

ويعرف بأنه عبارة عن التغير الحاصل في عدد الموارد البشرية العامل في المنظمات خلال مدة زمنية معين أي أنه عبارة عن ذلك المؤشر الذي يعكس عدم الثبات والاستقرار في العمل،

تعتبر المنظمة جزء من البيئة المحيطة بها، فهي تشكل معها نسقا كليا يتأثر بمختلف العوامل من تكنولوجيا متطورة وأوضاع اقتصادية واجتماعية تتميز بالحركية والتغير المستمران، ولهذا وجب على المنظمة العمل من أجل البقاء في ظل هذه الظروف، من خلال إحداث تغييرات تتناسب والمستجدات الحاصلة في بيئتها عن طريق تغيير التكنولوجيا المستعملة بأخرى حديثة، تغيير طرق وأساليب الإدارة بإعادة النظر في مختلف المتغيرات الداخلية والخارجية، كالعلاقات داخل التنظيم، أنماط الاتصال السائدة، المجال التنافسي... الخ.

ومن خلال القيام بهذه التغييرات من أجل التكيف مع الأوضاع الجديدة يتعرض القائمون عليها لمقاومة العمال والموظفين لها، وذلك قد يكون بسبب خوفهم على مصالحهم، أو شعورهم بعدم وجود ضمانات لمستقبلهم في المنظمة وخوفهم من المجهول مما يؤدي إلى قلقهم والخوف من الإدارة العليا، بسبب بعض القرارات المصاحبة لهذا التغيير كتقليص نشاط المنظمة أو تغيير التكنولوجيا مما يستدعي تخفيض اليد العاملة، الأمر الذي يؤدي بهم إلى ترك العمل في المنظمة والبحث عن البديل في منظمات أخرى توفر لهم ما يشبع مختلف حاجاتهم، وقد تختلف أسباب ترك العمل حيث أن ظروف العمل السيئة تسبب عدم الرضا المهني وتؤثر على علاقات العمل بالسلب مما يؤدي إلى كثرة التغيب وارتفاع دوران العمل، وتختلف أنواع وأشكال دوران العمل حيث توجد حركة داخلية كتعيين عما جدد وحركة خارجية كالانفصالات وترك الخدمة، ويقوم القائمون على المنظمة بقياس دوران العمل بشكل دوري لأن هذا الأمر يساعد على معرفة والحكم على حالة المنظمة ومستوى فعاليتها. إن ترك العاملين لوظائفهم في منظماتهم يعتبر من المظاهر السلبية، حيث أن هذا الترك يعتبر كعميق لفعالية واستمرار المنظمة، لأنه قد يتسبب في تعطيل الأداء الوظيفي وانخفاض الروح المعنوية للأفراد مما يؤدي إلى زيادة الأعباء التنظيمية من خلال البحث عن البدائل وهذا ما يؤثر على ميزانيتها بصفة

فهو يعني تشغيل الموارد البشرية من ثم الاستغناء عنها وإحلال آخرين بدلها. (الفضل و محمد ، 2015، صفحة 179)

كما يعرف دوران العمل بأنه خروج الأفراد العاملين خلال فترة زمنية معينة بسبب انتهاء أو إنهاء خدمتهم، أو العجز والوفاة أو الإجازة الخاصة، إذ تخسر المنظمات الخبرة والمعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد الذين يغادرون المنظمة، وهذه المعرفة لا يمكن استرجاعها حيث أن تكاليف دوران العمل كبيرة جدا وتختلف من منظمة إلى أخرى. (معروف، يزن ، و اسامة ، 2018، صفحة 290)

ومن التعريفات السابقة يمكن استنتاج ما يلي:

دوران العمل هو حركة الأفراد العاملين في المنظمة عن طريق دخولهم إليها أو خروجهم منها وذلك خلال فترة زمنية محددة، بسبب الانضمام إلى منظمات أخرى تتميز بمنافسة أفضل من المنظمة الحالية، أو بسبب النقل، العجز، الاستقالة، الإحالة على التقاعد المبكر، الفصل... الخ، حيث يعبر معدل دوران العمل أو نسبة ترك الأفراد للمنظمة عن مدى فعالية وقوة المنظمة.

2.2 أشكال دوران العمل:

هناك عدة أشكال وأنواع لدوران العمل، حيث أنها تصنف حسب حركة العمال والموظفين من وإلى المنظمة، كما أنها قد تكون حركة داخلية (الدخول إلى المنظمة)، أو حركة خارجية (الخروج من المنظمة)، وهذه الأشكال هي كالتالي: (أوبكر، 2008، صفحة 262)

- الحركة الداخلية:

تكون في شكل الإضافة، أي تعيين عاملين جدد أو إعادة تعيين العاملين السابقين.

- الحركة الخارجية:

تكون في شكل الانفصالات أو ترك الخدمة، أي أنها تعني إنهاء الخدمة، وعادة تقسم هذه الحركة الخارجية إلى:

- ترك العمل من طرف العامل نفسه (الاستقالة الإدارية).

- الاستغناء عن العامل أو الموظف من طرف صاحب العمل نفسه، حيث يتم الاستغناء عن خدمة العامل بغير الطريق التأديبي، وذلك راجع إلى طبيعة العمل سواء قد تم استبعاد العمل نفسه وبالتالي استبعاد شاغله، أو تخفيض في العمالة نتيجة أن الطلب على المنتجات أصبح غير كاف.
- التسريح أي استغناء صاحب العمل عن خدمات العامل، إما بالطرد أو العزل أو الفصل... الخ، ويرجع ذلك إلى عدم رضا صاحب العمل عن أداء العامل أو تصرفه.
- التقاعد أو اعتزال الخدمة بسبب بلوغ السن القانونية أو الوفاة.

بالإضافة إلى ما سبق من أشكال دوران العمل يوجد تصنيف آخر يتكون من أربعة وهي:

- الترك الطوعي:

هو عملية الترك التي ترتبط بالفرد نفسه وبمبادرته الشخصية لأسباب مختلفة قد تكون تنظيمية أو أسباب شخصية، ومن أبرز هذه الأسباب هي التي ترتبط بالأجور والمكافآت المادية بشكل عام، الترقية، أسلوب الإشراف، وروتينية العمل وغيرها، أما الأسباب المرتبطة بوضعية الفرد ذاته فهي لا تقل تأثيراً عن العوامل السابقة في دفع الأفراد لترك منظماتهم، ومن أهم تلك الأسباب هي التي لها علاقة في الناحية الصحية للفرد أو العمر أو العودة إلى الدراسة أو انتقال المسكن. إن هذا النوع من دوران العمل يعد من أكثر الأنواع شيوعاً وتأثيراً على المنظمات لذا فقد حظي بالاهتمام الأكبر من الإداريين كون أغلب دوران العمل هو طوعي. (محمد م.، 2010، صفحة 370)

- الترك الإجباري (غير الطوعي):

هو حركة العاملين غير الطوعية من داخل المنظمة إلى خارجها بمبادرة أو قرار ليس للأفراد العاملين دخلاً فيه، ويمكن تقسيم هذا النوع إلى مجموعتين رئيسيتين:

- تتمثل في قرارات الإدارة العليا كحالات الطرد أو التسريح الدائم أو المؤقت.

القادرة على استيعاب العمالة ومنها المشاريع الصغيرة والمتوسطة، من خلال تفعيل صناديق التأمينات والإعانات الاجتماعية خاصة التأمين ضد البطالة.

- العجز:

يقصد بالعجز في المنظومة الإدارية فقدان الموظف أو المستخدم القدرة على القيام بالمهام الموكلة إليه نتيجة مرض أو تضحية لفائدة الصالح العام، ويمكن التمييز في هذا الإطار بين عاملين رئيسيين في تحديد نوعية العجز الذي يتعرض العاملون:

- العجز الناتج عن حوادث العمل: ويتجسد عبر مسلكين هما العجز الذي يتعرض له أحد العاملين على إثر حادثه وقعت له في أثناء ممارسته عمله، والعجز الذي يتعرض له الموظف أو المستخدم حين قيامه بعمل تضحيه للصالح العام، أو لإنقاذ حياة فرد واحد أو أكثر من الأشخاص.

- العجز الناتج عن الأمراض المهنية: ويمكن حصر مكوناته انطلاقاً من عنصرين هما:

- العجز الناتج عن الأمراض التي تصيب الموظفين المستخدمين بسبب مزاوتهم لعملهم أو بمناسبة قيامهم بهذه الأعمال.

- العجز الناتج عن أمراض لا علاقة لها بالأعمال التي يقوم بها العامل أو الموظف.

- التقاعد:

يمثل التقاعد حدثاً مهماً في دورة حياة الأفراد العاملين، مما يتطلب مسؤوليات أكبر على عاتق المنظمة، وتسهيل انتقال الأفراد من مرحلة إلى مرحلة من مراحل التطور العمري في عملهم الوظيفي، بحيث تجعل الأفراد متقبلين لموضوع التقاعد، ويقصد به الاستغناء عن الخدمات المقدمة من طرف الموظف بعد وصوله السن القانوني للتقاعد، حيث يتراوح السن القانوني في أغلب الدول ما بين سن (60-65) سنة مع وجود بعض الاستثناءات وهناك عدة أسباب للتقاعد منها: (الطائي و العبادي، إدارة الموارد البشرية. قضايا معاصرة في الفكر الإداري، 2015، صفحة 103)

- تتمثل في الحالات التي لا يمكن السيطرة عليها إدارياً، كحالات المرض أو الموت أو التقاعد الإلزامي بحكم العمر أو لأي سبب آخر. (معروف، زين ، و اسامة ، 2018، صفحة 291)

- الدخول الطوعي:

ويشمل هذا النوع من دوران العمل كل حالات الاستخدام للعاملين الجدد نتيجة لمبادرة ورغبة شخصية لهؤلاء العاملين، كما يشمل أيضاً كل حالات إعادة التعيين نتيجة لقرار ذاتي من قبل هؤلاء بإعادة الارتباط بمنظمتهم السابقة، أي أنه عملية ينجم عنها حصول الأفراد على عمل نتيجة لرغبتهم الذاتية وقرارهم الشخصي. (مرهج، بواط، و عثمان، 2015، صفحة 377)

- الدخول الإجباري:

يتمثل في عملية دخول الأفراد المعنيين إلى المنظمة بصورة إجبارية بحكم قانون أو إجراء، ومن أبرز الأمثلة الشائعة على هذا النوع من دوران العمل:

- الخدمة العسكرية الإلزامية

- التعليم الإلزامي. (التجاني و شمعون، 2016، صفحة 59)

3.2 أبعاد دوران العمل:

هناك مجموعة من الأبعاد المرتبطة بدوران العمل والتي يمكن توضيحها فيما يلي: (الفضل و محمد ، 2015، صفحة 180)

- الفصل:

كان موضوع الفصل من العمل وما زال منذ النشأة الأولى لعلاقات العمل يمثل عنصراً مهماً ورئيسياً من عناصر التوتر في العلاقة بين أصحاب العمل والعمال، حيث تزداد أهمية وخطورة هذا العنصر في الدول التي لم تضع حلولاً بديلة لمعالجة آثار الفصل من العمل في تشريعاتها أو في سياساتها وبرامجها، سواء في مجال التشغيل وتوفير فرص العمل البديلة والتأهيل المهني وإعادة التأهيل لتمكين العمال الذين يفقدون أعمالهم للعودة بالسرعة الممكنة إلى سوق العمل، أو في مجال تشجيع المشاريع

هي إنهاء خدمة الموظف بناء على طلبه، أو لاتخاذ موقف معين يعده القانون بحكم الاستقالة، ويتمثل موضوع الاستقالة في رغبة الموظف في ترك العمل أثناء خدمته الفعلية، وذلك تحت تأثير أسباب وعوامل عديدة منها: (الفضل و محمد ، 2015، صفحة 181)

- كأن يكون العمل لا يتفق وطبيعة الموظف.
 - أسباب أسرية خاصة.
 - إستقالة الموظفين لتربية أطفالهن... إلخ
- والاستقالة في القطاع الخاص تحكمها شروط وضوابط مما هو عليه في القطاع العام أو ما يعرف بالقطاع الحكومي.
- **النقل:**

إن مفهوم النقل يختلف عن مفهوم الترقية، إذ يعد النقل حركة الفرد من وظيفة إلى وظيفة أخرى بنفس المستوى المهني والأجر والراتب وفي الغالب لا يحدث تغيير فيها، وتتم عملية النقل عندما تكون لدى الإدارة معرفة بالعاملين الذين هم بحاجة للنقل إلى وظائف أخرى تلائم قدراتهم أكثر، إذ ربما يتم تعيين موظف في وظيفة ما لا تتلاءم مع صفاته ومميزاته الشخصية وطاقاته، فيصبح من الضروري نقله لوظيفة أخرى تلائم مميزاته، بحيث يمكنه إظهارها في الوظيفة الجديدة المنقول إليها ويزيد من كفاءته وإنتاجيته في العمل.

ويمكن اعتبار هذا النوع من النقل استجابة لظروف الموظف أو استجابة لظروف العمل، وفي الحالة الأولى يصبح النقل حافز إيجابي للموظف طالما انسجم مع حاجاتهم وظروفهم الخاصة، بخلاف ذلك فقد يمثل النقل حافزاً سلبياً أي (عقوبة) بالنسبة لهم، أما في الحالة الثانية فقط تلجأ المنظمة إلى هذا النوع من النقل لمعالجة بعض المشاكل الدائمة للعمل، والتي قد تنشأ بسبب فشل الموظف في أداء عمله بشكل جيد، الأمر الذي يدفع الإدارة إلى نقله إلى وظيفة أخرى تتلاءم مع قابليته، كما قد ينشأ النقل نتيجة لتغيير في أساليب الإنتاج أو التكنولوجيا المستخدمة في العمل. (الطائي و العبادي، إدارة

- عامل العمر، العمر في الغالب يرتبط بالمستوى الصحي للأفراد فقد يبلغ الفرد سن معين لا يستطيع أن ينجز مهامه بناء على سنه، لأنه يتصف بانخفاض القابلية الجسمية والصحية للأفراد، مما يعني ضرورة إحلال بدائل أكثر قابلية وتمتلك القدرات المؤهلة للعمل بكفاءة.

- عامل المرض، إذ قد يتعرض الفرد إلى مرض مزمن يجعله غير قادر على العمل بالشكل المطلوب منه، مما قد يؤدي إلى تقاعده عن العمل.
- عامل المدة القانونية، في بعض البلدان تحدد للفرد العامل مدة قانونية لا يجوز لذلك الفرد تجاوزها، أي تحديد مدة قانونية للأداء الوظيفي.

- **الإقالة أو الإنهاء:**

يعد قرار الإقالة للموظف قرار صعب بحقه، لأن الإقالة ناجمة عن ظروف خارجية لا إرادة للموظف بها، إذ أنه لم يرتكب خطأ في الأساس يحاسب عليه، وتكون بالاستغناء عن خدمات الموظفين الذين لا زالت لديهم الرغبة والاستعداد للعمل في المنظمة، وهناك أسباب عديدة تدفع المنظمة إلى إقالة بعض الموظفين من بينها ما يلي: (الطائي و العبادي، إدارة الموارد البشرية. قضايا معاصرة في الفكر الإداري، 2015، صفحة 104)

- إعادة تصميم هيكلية الأعمال والمنظمة لرفع الكفاءة الإنتاجية لها، لاسيما إذا كان عدد العاملين في المنظمة كبير لا يتناسب مع الأعمال الموجودة.
- الظروف الاقتصادية التي تمر بها المنظمة، مثل انخفاض حجم المبيعات بسبب انخفاض جودة السلعة أو الخدمة.
- الظروف الاقتصادية التي يمر بها الاقتصاد عموماً مثل ازدياد مستويات البطالة.
- تعتبر الإقالة أحد المشاكل المعقدة التي تكون لها آثار سلبية ليس على الفرد بحد ذاته، وإنما على المنظمة والمجتمع ككل.
- **الاستقالة:**

الموارد البشرية. قضايا معاصرة في الفكر الإداري، 2015،
(صفحة 501)

3. أسباب دوران العمل والعوامل المؤثرة فيه

1.3 أسباب دوران العمل:

ينشأ دوران العمل أساساً عن عدم ارتياح الأفراد في المنظمة تجاه المسؤولين المباشرين في العمل، حيث أن الموظفين يشعرون بالقلق والخوف من الإدارة العليا في القرارات التي تتخذ كحالة الطرد أو التسريح الدائم أو المؤقت، ولكن عدم الارتياح في العمل ليس السبب الوحيد الذي يجعل الموظف يترك العمل من منظمة إلى أخرى. إن أسباب ارتفاع معدل دوران الموظفين تختلف بين المنظمات ومن قسم إداري إلى آخر، وتتمثل أسباب ارتفاع معدل دوران العمل فيما يلي: (معروف، يزن، و اسامة، 2018، صفحة 293)

- انخفاض الرضا الوظيفي لدى الموظفين عن وظائفهم الحالية.
- انقطاع الاتصال التنظيمي بين الموظفين والإدارة العليا وفي بعض الأحيان يكون منعدم.
- نقص الموارد والدعم من قبل المنظمة للموظفين.
- عدم القناعة بالأجور والمزايا الإضافية.
- سوء وتدهور العلاقات بين العمال.
- افتقار أو ضعف أو انعدام فرص التدريب.
- عدم توافر أو محدودية فرص للتقدم والترقية وتطور في العمل.
- تدني الخدمات أو المحفزات المقدمة للأفراد مقارنة بالمنظمات الأخرى أو عدم وجودها.
- استبداد وتسلط الإدارة العليا وعدم مراعاتها لظروف الأفراد.
- الصورة السيئة للمنظمة والمنافسة من قبل المنظمات الأخرى.
- ظروف العمل غير المناسبة. (مرهج، بواط، و عثمان، 2015، صفحة 378)

إن الأفراد لا يتركون منظماتهم من دون سبب، حيث أن أعداد قليلة منهم قد يتركون العمل لأسباب بسيطة، إلا أن الغالبية منهم لا يتخذون القرار الحاسم في الترك إلا بعد أن يواجهوا مشاكل حقيقية في عملهم، ومحاولة البحث في أسباب هذه الظاهرة التنظيمية تجعلنا نؤكد على عدم إمكانية تفسيرها من طرف عامل واحد، بل يوجد العديد من العوامل التي تجتمع مع بعضها لتكون مجموعها أسباب تؤدي بالنتيجة إلى إحداث دوران العمل والتي يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أقسام هي: (محمد م.، 2010، صفحة 373)

- أسباب يمكن تجنبها:

وهذه الأسباب التي تؤدي بالفرد إلى ترك العمل قد تكون واحدة أو أكثر من الآتي:

- ظروف عمل جيدة في المنظمات الأخرى.
- أجور وحوافز أفضل في منظمات أخرى.
- فرص تدريب وترقية في منظمات أخرى.
- علاقات إنسانية أفضل في منظمات أخرى.
- أسباب لا يمكن تجنبها:

وهي أسباب خارجة عن إرادة المنظمة ولا يمكن التحكم بها، وتتعلق بأمور قانونية أو صحية أو ظروف طارئة تتعلق باستمرارية المنظمة، أو بالعامل نفسه سواء بسلوكه أو نفسيته أو صحته وهذه الأسباب هي كالتالي: (مرهج، بواط، و عثمان، 2015، صفحة 378)

- الوفاة.
- بلوغ سن الإحالة إلى التقاعد.
- التخفيض في القوى العاملة.
- السلوك غير الجيد للعامل كزيادة معدل الغياب والتأخر المستمر عن العمل.
- سوء التصرف كالخداع أو التمرد والتضليل.
- أسباب تنظيمية:

وهي من مجموعها الأسباب الناشئة عن تغير ظروف العمل في المنظمة، أو تغير في المنظمة نفسها سواء من حيث الإدارة أو

ذات أجور أعلى. (معروف، يزن ، و اسامة ، 2018، صفحة 293)

وهناك عوامل وأسباب أخرى في تشكيل فكر الموظفين ونيتهم لترك المنظمة، وتتضمن هذه الأسباب والعوامل، سياسات الإدارة، القواعد، الإجراءات وفلسفتها التي تؤدي مباشرة إلى التأثير على العاملين لترك المنظمة، عندما يشعر الموظفون أن ذلك يؤثر على العقد النفسي، فإنهم يلجؤون إلى المقاومة وفي حالة فشلهم في تغيير الوضع القائم فإنهم سيعملون على ترك المنظمة، إن المعاملة غير العادلة بين مستويات المنظمة (الإدارة) وعدم التناغم والانسجام في الإجراءات والسياسات يؤثر على مشاعر العاملين وبالتالي يؤدي إلى ترك المنظمة، إضافة إلى ما تقدم من أسباب وعوامل، تحاول بعض المنظمات استقطاب بعض العاملين من أصحاب الكفاءات والمهارات العالية من خلال إغرائهم برواتب و مزايا تفوق التي يحصلون عليها في الشركات التي يعملون فيها، وكذلك مدى توفر فرص عمل خارجية جاذبة لقوى العمل تساهم في نية العاملين لترك المنظمة التي يعملون فيها. (هلسا و الصراف، 2013، صفحة 28)

2.3 العوامل المؤثرة في دوران العمل:

إن ظاهرة دوران العمل هي ظاهرة عمل منظمي، وبما أن المنظمة جزء لا يتجزأ من البيئة، والبيئة تتسم بأنها بيئة ديناميكية غير مستقرة فإن هناك العديد من العوامل المؤثرة على ارتفاع معدلات دوران العمل وهي كالآتي: (التجاني و شمعون، 2016، صفحة 59)

- الظروف الاقتصادية العامة:

يساهم النشاط الاقتصادي الفعال في قرار الفرد باختيار بدائل في المنظمات المنافسة ليحقق من خلالها طموحه وأهدافه، أما في حالة الركود الاقتصادي وانسحاب بعض المنظمات من السوق فهذا يؤدي بدوره إلى تقليل الفرص أمام الفرد العامل لاتخاذ قراره بترك عمله والبحث عن عمل آخر.

الأنشطة أو التكنولوجيا المستخدمة أو الموقع الجغرافي، وهي كالتالي:

- تقليص نشاط المنظمة.
- انتقال أعمال المنظمة إلى مكان أو موقع آخر.
- تغيير تكنولوجيا الإنتاج والتسويق والإدارة.
- طبيعة العمل الموسمية للإدارة.

ومن بين الأسباب التي تؤدي إلى دوران العمل كذلك

ما يلي: (هلسا و الصراف، 2013، صفحة 28)

- أسباب بيئية:

وهي متعلقة ببيئة العمل والعلاقات الاجتماعية، والتي تشكل اتجاه أو نية الفرد في اتخاذ قرار البقاء أو ترك العمل في المنظمة، وإذا كانت العلاقة بين العاملين إيجابية كان معدل دوران العمل قليل، لذلك من المهم الاهتمام بالوضع النفسي والبيئة التنظيمية للعاملين للحد من توجههم لترك العمل في المنظمة.

- أسباب شخصية:

مثل الرواتب والأجور وسياسات الترقية الداخلية التي تساهم في قرارات الفرد في ترك العمل، أي كلما كانت سمعة المنظمة جيدة فإن نية أو توجه العاملين لترك العمل منخفضة، وإذا كانت الرواتب والأجور عالية والخوافز جيدة وسياسات الشركة ملائمة فإن معدلات ترك العمل قليلة، كما أن إدراك الفرد لفرص التقدم الوظيفي ومدى توفرها بعدالة تجعل نسبة تركه للعمل قليلة، بالإضافة إلى كل الأسباب السابقة الذكر هناك أيضا أسباب محددة للفرد التي يمكن أن تؤثر على معدلات دوران العمل وتشمل: العقيدة والدين، الثقافة، الأخلاق والسلوك، المهارات والخبرات الصحة البدنية والنفسية، المظهر الخارجي للموظفين، الهوايات، الوضع العائلي للموظفين، الرغبة في تعلم مهارة جديدة... إلخ

- أسباب مالية:

تتمثل في مقابلات خروج الأفراد من وظائفهم تعمل المنظمات على معرفه أسباب هذا الدوران وسبب مغادرة المنظمة، ومن الأسباب الأكثر شيوعا لمغادرة الوظيفة هو توافر وظائف أخرى

- حركة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وقابلية عالية:

غالبا ما يسعون إلى الانتقال من عمل إلى آخر بهدف استثمار هذه القابليات والحصول على مردود أعلى فضلا عن أن الطلب على هذه المهارات والقابليات النادرة يكون أعلى من قبل منظمات الأعمال.

- ضمانات العمل:

عند توفير ضمانات للفرد للاستقرار والبقاء في عمله مدة أطول سيشعر الفرد أنه موضع اهتمام وثقة الإدارة والمنظمة، وبالعكس في حالة حصول عمليات إنهاء لخدمات وإقالات وعقوبات غير عادلة أو مبررة، ففي هذه الحالة سيشعر الفرد العامل بعدم وجود ضمانات لمستقبله في المنظمة، مما يؤدي به إلى ظهور اتجاهات سلبية حول المنظمة والبحث عن فرص عمل أخرى أفضل.

- العوامل الديمغرافية:

يكون معدل دوران عمل النساء العاملات أكثر ارتفاعا من الرجال، ويكون معدل دوران عمل الرجال المتزوجين أكثر ارتفاعا من غير المتزوجين وذلك لكثرة التزاماتهم العائلية. هناك عوامل متعددة تؤدي إلى دوران العمل الطوعي ومن الصعب الإحاطة بها، فهي تختلف حسب تأثيرها حيث نجد اختلاف في تسميتها وتصنيفها، إلا أن هناك اتفاق على مجموعتين رئيسيتين هما: (المعماري، 2020، صفحة 119)

- عوامل جاذبة أو ساحبة:

وهي عوامل خارجية لا يمكن السيطرة عليها من طرف إدارة المنظمة أو لا يمكن للمنظمة تجنبها.

- عوامل طاردة أو دافعة:

وهي العوامل التي تدفع الفرد إلى ترك عمله والانتقال إلى منظمة أخرى، وتدعى أيضا بالعوامل الداخلية أو العوامل التي يمكن تجنبها، باعتبار أن الإدارة القائمة على المنظمات قادرة على تجنبها والسيطرة عليها، وبما أن العوامل الطاردة هي عوامل داخلية يمكن تجنبها والسيطرة عليها من قبل إدارة المنظمات، ونظرا لتنوع العوامل الطاردة في المنظمات فقد يصعب حصرها ويمكن إيجازها فيما يلي:

- قلة الراتب والمنافع الأخرى ونقص الحوافز.

- موقع المنظمة وصغر حجمها والبيئة الموجودة فيها.

- قلة التقدير للجهود المبذولة ونقص الاستقلالية في العمل.

- ممارسات الإدارة والصراع التنظيمي بين العاملين وفقدان

الأمن الوظيفي .

- زيادة العبء المكثبي والتعليمي ونقص التسهيلات.

- عدم توفر وقت كافٍ للعائلة.

بالإضافة إلى كل العوامل المؤثرة في دوران العمل السابقة الذكر يوجد كذلك بعض العوامل الأخرى نذكرها فيما يلي:

(Jamal, 2019, p. 68)

- دعم المنظمة والالتزام الوظيفي:

يرتبط دعم المنظمة مباشرة بالالتزام الوظيفي ودوران العمل، والسبب في عدم قدرة الموظفين على مواصلة أداء وظائفهم بفعالية هو تدني التزاماتهم بالمنظمة وانخفاض العمل الأخلاقي، والرغبة في ترك العمل والبحث عن عمل آخر.

- الضغط النفسي:

هو مصطلح يستخدم لوصف الأشخاص الذين يعانون نفسيا ومعنويا، حيث نجد أن الموظفين الذين يعملون مباشرة مع العملاء أنهم غالبا ما يكونون عرضة للإجهاد النفسي، ويكون معدل الرضا الوظيفي عندهم منخفض، وعدم القدرة على التعامل مع الإرهاق النفسي والعقلي والعاطفي يدفع العديد من الموظفين إلى ترك وظائفهم.

- الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي هو واحد من المفاهيم الأكثر دراسة على نطاق واسع في مختلف القطاعات والمنظمات، وتكمن أهميته بارتباطه بعوامل تنظيمية أخرى مثل: الولاء التنظيمي، العدالة التنظيمية، دوران العمل... الخ

- العدالة التنظيمية:

تعتبر العدالة التنظيمية قضية هامة في مجال الإدارة، وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن الافتقار إلى الموضوعية والظلم له

العديد من الآثار السلبية على الموظفين وقد يكون سببا لدوران العمل.

- محتوى الوظيفة:

يتضمن المحتوى تلك الجوانب التي تحدد طبيعة العمل، وهي التنوع والاستقلال ودرجة التعقيد والرتابة بالإضافة إلى الأساليب التي يدار بها العمل.

- مدى ملائمة ظروف العمل:

يتضمن هذا العامل تباين ماديا ومعنويا حيث تشمل ظروف العمل المادية على درجة الحرارة، التهوية، الغبار، المسافة من مكان العمل، مخاطر العمل الناشئة عن العمل في المناطق الخطرة والوعرة والظروف الجوية قاسية... الخ

- عدم فعالية القيادة:

القيادة هي القدرة على التأثير في المرؤوسين من خلال التواصل النشط والانخراط بحماس والالتزام بالأداء الجيد، حيث أنه إذا كان القائد يفتقر إلى القدرة على التأثير على المرؤوسين، قلت رغبته في الأداء وأظهر ميلا للتفكير في الإجازة والتراخي الطوعي للوظيفة.

إذا فشلت المنظمة في استراتيجية الإبقاء على الموظفين، ذلك من شأنه أن يتسبب في معدلات مرتفعة لدوران العمل، وتشتمل بعض الأمور التي تؤثر على دوران العمل على ما يلي:

(كشواي، 2006، صفحة 37)

- المرتبات والمزايا:

ينبغي أن يتم النظر من قبل العاملين داخل المنظمة إلى هذه الأمور على أنها عادلة، وذلك لأنه من الممكن أن ينشأ نوع من الامتناع إذا لم يشعر الأشخاص الذين يعملون في مؤسسة ما أنه يتم معاملتهم بشكل لائق مثلهم في ذلك مثل زملائهم وبطريقة مشابهة، في حالة ما إذا لم تدفع المؤسسة أجور ماثلة للأجور التي يدفعها منافسوها فرما تفقد الأشخاص العاملين فيها بمرور الوقت.

- الإشادة وتوقعات النجاح:

عندما يتم الانتهاء من عمل مهمة ما بشكل جيد فإنه ينبغي على الإدارة الإشادة بذلك وتوصيل ذلك التقدير إلى الأشخاص كلما كان ذلك ممكنا، كما ينبغي ترقية العمال المتميزين.

- تصميم العمل:

ينبغي تصميم الوظائف نفسها حتى تتناسب مع الأفراد قدر المستطاع، كما ينبغي توفير قدر من التنوع والربح علاوة على فرصة للتعليم والتطور، وإلا فمن المحتمل انتشار الامتناع بين العاملين وبالتالي البحث عن البديل من خلال تغيير المنصب أو الوظيفة.

- علاقات وظروف العمل:

سوف تؤدي ظروف العمل السيئة إلى وجود نوع من عدم الرضا، كما أنها تؤثر على علاقات العمل بالسلب وتسبب في شعور العاملين بالضيق، وسوف ينتج عنها التغيب وارتفاع نسبة دوران العمل.

- التوقعات:

في حالة ما إذا تم نشر بعض التوقعات عن زيادة في المرتبات وشيكة الحدوث في المؤسسة، أو عن توزيع بعض المكافآت، ثم لم يحدث ذلك فإنه من الممكن أن يؤثر ذلك على زيادة حركة العمال ودوران العمل. (كشواي، 2006، صفحة 38)

4. قياس دوران العمل والآثار المترتبة عنه

1.4 قياس في دوران العمل:

من المهم في أي منظمة أن يتم قياس دوران العمل (نسبة العاملين الذين يتركون العمل في المنظمة)، وذلك لأن هذا من شأنه تمكين القائمين على المنظمة من تخطيط برنامج التعيين الخاص بها، بالإضافة إلى أنه من الممكن أن يكون قياس حركة دوران العمل معيارا مهما في الحكم على مستوى وحالة المؤسسة، وذلك لأن الارتفاع في مستوى دوران العمل قد يشير إلى أن هناك خطأ ما، كما أن هذا المستوى المرتفع من دوران العمل سوف يستلزم بعض التكاليف الإضافية الأساسية، خاصة بالتعيين والتدريب للموظفين الجدد، هذا علاوة على

الخسارة الممكنة للكفاءة الإنتاجية وتدهور الحالة المعنوية للموظفين.

وبناء على ما سبق فإنه ليس فقط معدل دوران العمل الذي ينبغي قياسه ولكن ينبغي أيضا تحديد الأسباب التي تؤدي إلى حدوث ذلك، ويكون ذلك عن طريق إجراء مقابلات شخصية مع الأشخاص الذين يتركون العمل، وغالبا ما تكون مثل هذه المقابلات فعالة في جذب الانتباه إلى بعض المشاكل التي يستصعب اكتشافها وحلها لولا وجود مثل هذه المقابلات، بالإضافة إلى أنه من الممكن أن تؤثر هذه المقابلات في بعض الأحيان في الفرد فيغير قراره الخاص بترك العمل. (كشواي، 2006، صفحة 32)

- مؤشر دوران العمل:

من خلال دراسة معدل دوران العمل في المنظمة يستطيع المختص إعداد تقارير بالمؤشرات المناسبة، سواء إذا ظهر معدل دوران تاركي الخدمة أعلى من معدل المعينين الجدد ومن ثم تحديد أسباب ترك الخدمة، وعموما يقاس دوران العمل بالطرق التالية: (العتيبي، 2010، صفحة 65)

- طريقة حساب عدد تاركي الخدمة:

معدل دوران العمل = $\frac{\text{عدد تاركي الخدمة خلال فترة معينة}}{100 \times \text{متوسط عدد العاملين}}$

بحيث أن: $\text{متوسط عدد العاملين} = \frac{\text{عدد العاملين أول الفترة} + \text{عدد العاملين آخر الفترة}}{2}$

- طريقة حساب الأفراد المعينين الجدد:

توجد طريقة ثانية لحساب دوران العمل وهي كالتالي: (درة و الصباغ، 2008، صفحة 176)

معدل دوران العمل = $\frac{\text{عدد الأفراد المعينين خلال فترة معينة}}{100 \times \text{متوسط عدد العاملين}}$

الطريقتان السابقتان الذكر في حساب معدل دوران العمل والتي تأخذ كل واحدة منهما بعين الاعتبار على حدى، كل من معدل تعيين الأفراد الجدد ومعدل تاركي الخدمة، لا تعكسان حقيقة دوران العاملين خاصة خلال فترة الزواج أو الكساد الاقتصادي الذي يؤثر على هيكل الموارد البشرية داخل وخارج المنظمة وعلى سوق العمالة، ومن هنا يفضل استخدام الطريقة الثالثة والتي تمتاز بأنها أكثر واقعية و أكثر شمولية، حيث أنها تأخذ بعين الاعتبار كل من عدد الأفراد الذين تركوا الخدمة، والأفراد الذين التحقوا بها، ومعادلة هذه الطريقة هي كالتالي:

معدل دوران العمل = $\frac{\text{متوسط عدد الأفراد الذين عينوا والذين تركوا الخدمة}}{100 \times \text{متوسط عدد العاملين الكلي}}$

ويعبر عن دوران العمل بنسبة مئوية والتي من خلالها يمكن: (ماهر، 2007، صفحة 207)

- معرفة مدى ضخامة معدل دوران العمل، فمعدل 3 % يعتبر دليلا على استقرار العمالة، ومعدل 30 % يعتبر دليلا على توتر قوة العمل واضطرابها.

- معرفة أسباب ترك الخدمة تعطي مؤشرات هامة عن أولئك الذين يجب تجنبهم في التعيين (إذا كانت الأسباب ترجع للأشخاص)، أو تعطي مؤشرات على تحسين ظروف العمل وسياسات المنظمة (إذا كانت الأسباب ترجع إلى المنظمة).

- التنبؤ بعدد العاملين الذين سيتركون الخدمة خلال عام قادم، وبالتالي يمكن التعرف على احتياجات الإحلال.

- التعرف على مدى انخفاض الرضا الوظيفي والروح المعنوية، ويعتبر ارتفاع معدل ترك الخدمة مؤشرا على انخفاض الرضا والروح المعنوية.

- مؤشر استقرار العمالة:

يتم من خلال مؤشر استقرار العمالة قياس درجة الاستمرار في المؤسسة عن طريق قياس عدد العاملين الذين يميلون إلى البقاء فيها والمعادلة هي كالتالي: (كشواي، 2006، صفحة 33)

معدل الاستقرار = $\frac{\text{عدد الأشخاص العاملين الذين مر عليهم عام واحد على الأقل في الخدمة}}{100 \times \text{متوسط عدد العاملين الكلي}}$

عدد الأشخاص العاملين الذين تم تعيينهم منذ عام واحد

ومن جهة أخرى يتمثل العيب الرئيسي لهذا المؤشر بأنه يهتم بشكل محدود بطول مدة العمل، في حين لا يلقي الضوء على المواقف المختلفة جدا التي من الممكن أن توجد بين المنظمات التي تحتوي على عدد كبير من الموظفين الذين عملوا بالمنظمة لفترة طويلة، والمنظمات التي تحتوي على عدد أكبر من الموظفين الذين عملوا بالمنظمة لفترة قصيرة.

2.4 آثار وتكاليف دوران العمل:

- الآثار السلبية لدوران العمل:

إن تسرب العاملين أو تركهم لأعمالهم ووظائفهم في منظماتهم من المظاهر ذات التأثير السلبي على أداء وحياة المنظمات وتعيق وتعزل تقدمها، ويترتب عن هذا التسرب أو الترك (دوران العمل) آثار سلبية عديدة منها: (صالح، 2006، صفحة 32)

- تعطيل الأداء الوظيفي: وذلك في مجالين هما:

- التعطيل الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين نتيجة لتركهم المنظمة.

- التعطيل الناشئ عن الفراغ الوظيفي نتيجة لعدم وجود الكفاءات، فضلا عن التعطيل نتيجة لتكاليف عملية البحث عن البدائل المناسبة، خاصة إذا كان الأفراد التاركون لعملهم يتمتعون بكفاءات عالية جدا.

- الارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات: عندما يكون تاركو العمل يملكون مهارات عالية من حيث الأداء والاتصال والمشاركة، فإن تركهم للعمل سيؤثر على هذه المزايا بما في ذلك زعزعة تماسك أفراد المجموعة وثقتهم في منظماتهم وانخفاض إنتاجيتهم.

- انخفاض الروح المعنوية للعاملين: عند ترك الأفراد العاملين للمنظمة قد يؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية للآخرين المستمرين بالعمل، ومن ثم انخفاض إنتاجيتهم وتراجع البناء التنظيمي.

- ارتفاع التكاليف المترتبة على أشغال وظائف المتسربين: كتكاليف الإعلان عن الوظائف الشاغرة، والمقابلة، والاختيار، وتدريب العاملين الجدد، فضلا عن تكاليف التكيف والتأقلم مع بيئة العمل الجديدة.

- زيادة أعباء العمل: وتبرز هذه السلبية بشكل أكبر عند البحث عن البدائل ولحين إيجادهم، فإن الأعباء الإضافية ستزداد على الأفراد المستمرين الأمر الذي ينعكس على إرهابهم وإجهادهم واستنزاف قدراتهم وطاقاتهم، مما قد يولد ضغوطات قد تدفعهم للتفكير بترك عملهم والبحث عن فرص عمل في منظمات أخرى. (محمد و محمود، 2019، صفحة 368)

وتتم دراسة الآثار السلبية لدوران العمل من خلال منظورين: (طاحون، عباس، و محمود، 2017، صفحة 64)

- المنظور التنظيمي: وفقا لهذا المنظور يتم دراسة الغياب من جهة التكاليف المالية المرتبطة به، وقد أوضحت نتائج الدراسات التي توصل إليها كل من ستيرز ورودس Steers Rhides & قدرت تكاليف التغيب عن العمل في الولايات المتحدة الأمريكية لمدة سنة بحوالي بليون دولار.

- المنظور الفردي: إن الغياب يمثل مشكلة لدى الفرد والمنظمة، فالغياب بالنسبة للفرد قد يؤدي إلى تفاقم مشكلة الضغوط عليه نتيجة لما قد يترتب عليه من مساءلة والذي ينتج عنه توتر العلاقات بينه وبين المنظمة، حيث تضطر الإدارة إلى ممارسة حقها في ضبط العاملين ومحاسبتهم مما يجعلهم يميلون إلى كثرة التذمر والشكوى، وبالتالي حدوث خلل في عملية الإنتاج وتقديم الخدمة.

إن أهم الآثار السلبية لدوران العمل هي تكلفة التدريب كما ترتبط هذه الآثار السلبية كذلك بما يعرف بتكلفة الاختيار.

- تكاليف دوران العمل:

تعتبر تكاليف دوران العمل من المعوقات التي تعوق أداء وفعالية المنظمة لأنها تؤثر على ميزانيتها، وهذه التكاليف من بين السلبات المتعلقة بدوران العمل، وتتألف من عدة عناصر بعضها تم إثباتها والبعض الآخر من الصعب قياسه، إن تكاليف

التكلفة المهدرة التي تتمثل في خسارة ما أنفق على الاستثمار في تدريب الخارجين من العمل لاسيما من تركوه اختياريا.

- إضافة إلى ذلك قد تخسر المنظمة موظفين أكفاء إذا ما تم التعامل مع الضغوط بطريقة سلبية.

- تكاليف الاختيار: تتضمن هذه التكاليف ما يلي:

- تكلفة أجور العاملين في تلقي وتسجيل طلبات التوظيف وفرزها وتصنيفها وإعداد قوائم بمن سيدعون للمقابلة الشخصية.

- تكلفة أجور ومكافآت أعضاء لجان الاختبار.

- تكلفة أجور ومكافآت أعضاء لجان الاختبارات.

- تكلفة الفحص الطبي.

4. خاتمة:

يعتبر دوران العمل كمعيق يعرقل تحقيق أهداف وغايات المنظمة ويجول دون نجاحها واستمراريتها، فالمنظمات التي تشهد حالة الاضطراب استقرار بسبب عدم ثبات مواردها البشرية من خلال ارتفاع نسبة الدخول إليها والخروج منها غالبا من يكون مصيرها الزوال، ولهذا فإن عدم التفكير الجدي والتخطيط الاستراتيجي من طرف المسؤولين في المنظمة من أجل توفير ظروف عمل ملائمة، كمكان عمل مريح وتحفيزات وتوفير علاقات جيدة بين العمال وغيرها من الظروف، يؤدي بالضرورة إلى ترك العمل والبحث عن منظمات تتوفر فيها الظروف المناسبة، كما أن سعي المنظمة إلى التكيف مع المتغيرات المحيطة بها من خلال التغييرات التي تدخلها على أنماط العمل من تكنولوجيا وتغيير للهيكل التنظيمي لا بد من أن تكون سلسلة ولا بد من الموازنة بين أهدافها وأهداف الأفراد واتجاهاتهم حتى لا تحدث مقاومة والتي تؤدي بدورها إلى رفض الأفراد للعمل والدخول في صراعات تدفعهم للتفكير في ترك العمل والبحث عن البديل، لأن ارتفاع نسبة دوران العمل لا تخدم أهداف المنظمة وكلما ارتفعت أدى ذلك إلى زيادة التكاليف والخسائر البشرية والمادية وبالتالي عدم تحقيق الفعالية التنظيمية

مغادرة الموظف في أي وقت هي تكاليف مكلفة، ومن بين هذه التكاليف ما يلي: (الطائي، الفضل، و العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، 2010، صفحة 599)

- خسارة المعرفة: عندما يغادر الموظفون المؤسسة فإنهم يأخذون معهم المعرفة التي تعلموها على مدى عدة سنوات، وتشمل هذه المعرفة معلومات متعلقة بالأنظمة والعمليات الداخلية وكذلك معرفة الزبائن، وأيضا تشمل معرفة ثقافة المنظمة والعلاقات مع بقية الموظفين والتسهيلات التي تساعد في إنجاز العمل بطريقة فعالة ومؤثرة.

- تكاليف الاستعارة (الاستئجار): تشمل كلفة استئجار موظفين جدد تكاليف الدعاية والإعلان والمقابلة ووقت الاختيار، وكذلك تشمل تكاليف التوظيف مصاريف السفر المرتبطة بالاستعارة، وكذلك يكون الموظفون الجدد أقل إنتاجية خلال الأشهر الأولى في وظائفهم، حيث يجب على الموظف الجديد أن يتعلم أنظمة وإجراءات جديدة وهذا يتطلب وقت كبير.

- تكاليف الفصل والطرْد: بالإضافة إلى التكاليف المرتبطة بعملية المغادرة، مثل مقابلات سلوك المغادرة، هناك أيضا تكلفة ضمان البطالة، تميل المنظمات التي تتسم بدوران العمل بامتلاكها نسب عالية من ضمان البطالة، وكذلك تشمل تكاليف الفصل دفع التقسيم والفوائد الصحية الكثيرة.

- تكاليف التدريب: وتتمثل تكاليف التدريب في عدة عناصر أهمها: (طاحون، عباس، و محمود، 2017، صفحة 64)

- تكلفة أجور ومكافآت العاملين في إدارة الموارد البشرية وتدريب القائمين على تخطيط النشاط التدريبي وتقييمه.

- وقت القادة الذين يشاركون بجهود التدريب العملي (على رأس عملهم).

- مكافآت المدربين سواء كانوا تابعين للمنظمة أو من خارجها.

- تكلفة تشغيل البرامج التدريبية متضمنة تكاليف انتقال وبدل سفر المتدرب، بالإضافة إلى تكلفة المعينين الجدد، فهناك

5. قائمة المراجع:

المراجع العربية:

• المؤلفات:

1. أحمد ماهر. (2007). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
2. باري كشواي. (2006). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
3. عبد الباري إبراهيم درة، و زهير نعيم الصباغ. (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين. منحنى نظمي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
4. كامل بربور. (1997). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
5. محمد زويد العتيبي. (2010). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
6. مصطفى محمود أبوبكر. (2008). الموارد البشرية. مدخل تحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
7. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل، و هشام فوزي العابدي. (2010). إدارة الموارد البشرية. مدخل استراتيجي متكامل. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
8. يوسف حجيم الطائي، و هشام فوزي العابدي. (2015). إدارة الموارد البشرية. قضايا معاصرة في الفكر الإداري. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

• المقالات:

1. أحمد حمود منصور المعماري. (حزيران، 2020). بعض العوامل الطارئة المسببة لدوران العمل في التعليم الجامعي. مجلة تنمية الرافدين، صفحة 119.
2. أنس معن طاهر معروف، نافع محمود بزن، و محمد الأطرقيجي اسامة. (أيلول، 2018). الأمان الوظيفي ودوره في خفض دوران العمل في المنظمات التعليمية. مجلة جامعة جيهان أربيل العلمية، صفحة 290.
3. صالح حسن طاحون، الأمير جيهان عباس، و حافظ رانيا محمود. (ديسمبر، 2017). العلاقة بين إدارة الغضب ومعدل

دوران العمالة بفنادق الخمس نجوم بالقاهرة. مجلة كلية السياحة والفنادق، صفحة 64.

4. عصام التجاني، و إبراهيم شمعون. (2016). أثر المناخ التنظيمي على رضا العاملين ومعدلات دوران العمل بالمؤسسات الصحية السعودية. مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، صفحة 59.

5. عمر مصطفى محمد، و فاضل شيلان محمود. (2019). دو الولاء التنظيمي في تقليل دوران العمل. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، صفحة 368.

6. عوني هلسا، و زكي الصراف. (2013). العوامل المؤثرة على دوران العمل لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، صفحة 28.

7. ماجد محمد صالح. (2006). العلاقة بين دوران العمل والرضا الوظيفي. مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، صفحة 32.

8. ممدوح ختلان محمد. (كانون الأول، 2010). العوامل المؤثرة في انخفاض معدل دوران العمل واستقرار العاملين. مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، صفحة 373.

9. منذر مرهج، غادة بواط، و هبا عثمان. (2015). أثر معدل دوران العمل على جودة الخدمات السياحية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، صفحة 378.

10. مؤيد عبد الحسين الفضل، و نجم عبد البديري محمد. (2015). دوران العمل في المواقع السياحية ودوره في تطوير السياحة الدينية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، صفحة 179.

المراجع باللغة الأجنبية:

• المقالات:

1. Jamal, A. A. (2019). Work turnover and its impact on the quality of productivity in the industrial sector. *research in world economy*, p. 68.